Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kesesuaian Organisasi Individu dan Kesesuaian Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT Jatim

The Role of Affective Commitment in Mediating the Influence of Transformational Leadership, Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Employee Performance at PT Jatim

Bagus Irfaan Madani[1], Dewi Andriani[2,] Rifdah Abadiyah[3]

[1)] Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
[2)] Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
[3)] Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
*Email Penulis Korespondensi: Dewiandriani@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the role of affective commitment in mediating the influence of transformational leadership, individual-organization fit, and job fit on employee performance in a steel manufacturing company. The research method uses a quantitative approach with a total sampling survey technique on employees from various divisions, through a Likert-scale questionnaire instrument (1–5). Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) using SMARTPLS 4 software to test direct and indirect relationships between variables. The results show that affective commitment, transformational leadership, individual-organization fit, and job fit have a direct positive effect on performance. In addition, individual-organization fit, job fit, and performance have a positive effect on affective commitment, while transformational leadership has no effect on affective commitment. These findings confirm that affective commitment is an important determinant that strengthens the influence of job fit on employee performance. This study provides theoretical contributions to the development of human resource management literature as well as practical implications for management in formulating leadership strategies and organizational policies oriented towards increasing employee affective commitment.*

Keywords *- affective commitment, of transformational leadership, individual-organization fit,job fit, employee performance*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komitmen afektif dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kesesuaian organisasi-individu, dan kesesuaian pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur baja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei total sampling terhadap karyawan dari berbagai divisi, melalui instrumen kuesioner pertanyaan berbasis skala likert (1–5). Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan perangkat lunak SMARTPLS 4 untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif, kepemimpinan transformasional, kesesuaian organisasi-individu dan kesesuaian pekerjaan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Selain itu kesesuaian organisasi-individu, kesesuaian pekerjaan, dan kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen afektif merupakan determinan penting yang memperkuat pengaruh kesesuaian kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi manajemen dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan kebijakan organisasi yang berorientasi pada peningkatan komitmen afektif karyawan.

Kata Kunci **-** Komitmen Afektif, Kepemimpinan Tranformasional, Kesesuaian Pekerjaan, Kesesuaian Organisasi, Kinerja

I. PENDAHULUAN

Industri di Indonesia khususnya manufaktur besi atau baja mengalami perkembangan yang signifikan dalam kapasitas produksi untuk ekspor. Pada tahun 2023 total ekspor sebanyak 10,9 juta ton meningkat 11,37% dibanding tahun 2022 sebesar 9,81 juta ton [1]. Salah satu perusahaan yang melakukan ekspor adalah PT. Jatim sidoarjo group perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur spesialisasi produksi baja khusus untuk kebutuhan industri.

Dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan yang efektif dan efisien diantaranya dengan menilai tingkat kinerja karyawan. Penilaian pencapaian karyawan dalam melakukan pekerjaan serta tanggung jawab yang dilakukan baik

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

secara kualitas dan kuantitas disebut kinerja [2]. Sehingga perusahaan dengan kinerja karyawan memuaskan akan mudah mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kemudian dalam mendorong kinerja karyawan diperlukan dukungan kepemimpinan transformasional yang nyata,signifikan dan positif [3].

Untuk mencapai tujuan utama perusahaan dibutuhkan sifat kepemimpinan yang dapat memberi inspirasi serta pengaruh kuat untuk mendorong kinerja optimal. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, memberdayakan pengikut untuk mencapai perubahan yang signifikan dan inovatif demi tujuan bersama [4]. Pemimpin transformasional tidak hanya mengandalkan pengaruh kekuasaan formal, tetapi juga membangun hubungan emosional dan intelektual dengan anggota tim [5]. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong kinerja karyawan dan berkontribusi pada perusahaan kearah yang positif [6]. Hal ini akan mendorong karyawan lebih berkomitmen kepada perusahaan dimana mereka bekerja.

Kesesuaian antara organisasi dan individu adalah persamaan nilai organisasi dengan nilai yang diyakini oleh seorang individu. Kesesuaian individu dengan organisasi adalah kunci untuk mempertahankan keterlibatan karyawan, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif [7]. Kesesuaian antara individu dan organisasi sangat bergantung pada seberapa baik organisasi menanggapi kebutuhan karyawannya. Selain itu sangat penting bagi karyawan bahwa kebutuhan mereka dipenuhi oleh perusahaan seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik dan kesempatan untuk kemajuan [8]. Pada saat yang sama perusahaan bergantung pada kontribusi karyawannya seperti komitmen, keahlian dan keterampilan mereka.

Kesesuaian antara individu dan pekerjaan adalah upaya untuk membantu mengidentifikasi jenis karyawan yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu untuk mencapai kesuksesan termasuk pengetahuan, keterampilan dan faktor lain yang dapat merujuk pada akuisisi kinerja yang superior oleh karena itu ini adalah variabel yang sangat penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan [9]. Hal ini didasari oleh kepribadian pegawai dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian pegawai dengan pekerjaan sejalan maka kinerja pegawai akan meningkat dengan sendirinya[10].

Didalam perusahaan setiap pegawai memiliki perbedaan komitmen satu dengan lain yang akan mempengaruhi pekerjaan. Komitmen afektif yang dirasakan oleh karyawan akan menghasilkan hubungan emosional dan kepercayaan pada tempat karyawan bekerja maka mewujudkan individu mudah untuk berpatisipasi dengan langsung pada perusahaan[11]. Adanya hubungan pada dua hal tersebut menyebabkan dampak pada kinerja[12].

PT Jatim adalah perusahaan manufaktur baja yang menghadapi beberapa tantangan terkait kinerja karyawan seperti produktivitas yang fluktuatif, terutama pada divisi produksi, meskipun investasi dalam teknologi telah ditingkatkan.

Penelitian ini didasari sebagian besar penelitian sebelumnya[13][14] telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kesesuaian individu-organisasi (P-O Fit) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, belum ada konsistensi mengenai peran mediasi komitmen afektif dalam konteks industri manufaktur, khususnya di PT Jatim. Penelitian tentang kesesuaian pekerjaan (P-J Fit) dan kinerja karyawan masih terfokus pada sektor jasa[15], sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut di sektor manufaktur baja, yang memiliki karakteristik kerja yang berbeda. Studi terdahulu[16] menemukan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, namun belum mengintegrasikan P-O Fit dan P-J Fit secara bersamaan dalam satu model penelitian.

PT Jatim merupakan perusahaan manufaktur baja yang memiliki karakteristik unik (lingkungan kerja teknis, tekanan produksi tinggi dan struktur hierarki ketat), sehingga temuan dari penelitian sebelumnya di sektor lain mungkin tidak sepenuhnya berlaku. Belum ada penelitian yang secara spesifik menganalisis interaksi antara ketiga variabel independen (kepemimpinan transformasional, P-O Fit, P-J Fit) dengan komitmen afektif sebagai mediator di perusahaan ini. Penelitian ini akan mengombinasikan analisis SEM (Structural Equation Modeling) untuk menguji mediasi secara lebih komprehensif dibandingkan studi sebelumnya yang hanya menggunakan regresi linear.

Perbedaan responden kinerja pada penelitian sebelumnya menggunakan responden pegawai aparatur pemerintahan bidang hukum dan keamanan [17][18] berbeda dengan penelitian ini menggunakan tenaga kerja produktif bidang manufaktur. Variasi porsi kerja menjadi perbedaan dengan penelitian sebelumnya dalam penelitian ini. Penelitian kali ini memakai celah pada penelitian sebelumnya dengan memakai person job-fit, person organization-fit dan komitmen afektif sebagai mediasi pada karyawan PT Jatim. Penelitian ini memanfaatkan perbedaan teknik sebelumnya[17] menerapkan random sampling namun kini memakai teknik total sampling dengan pengambilan data didapatkan dari perolehan perhitungan kuisioner dengan skala likert. Pengembangan lain penelitian akan menjelaskan indikator pada variabel. Penelitian ini menggunakan progam SmartPLS dalam memproses data berbeda dengan penelitian sebelumnya [18] memakai SPSS.

a. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan?
2. Apakah person organization fit berpengaruh secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan?
3. Apakah person job fit berpengaruh secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan?

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

4. Apakah kepemimpinan transformasional melalui komitmen afektif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan?
5. Apakah person organization fit melalui komitmen afektif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan?
6. Apakah person job fit melalui komitmen afektif terhadap peningkatan kinerja karyawan?
7. Apakah kepemimpinan transformasional, person organization fit dan person job fit dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening berpengaruh secara simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan?

b. Pertanyaan Penelitian

Apakah kepemimpinan transformasional, person organization fit dan person job fit mempengaruhi kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening?

c. Kategori SDGs?

Kategori SDGs yang sesuai ialah SDGs fungsi 8 yakni pekerjaan yang layak dan pertumbuhan nilai ekonomi (Decent Work and Economi Growth) dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan kesesuaian individu organisasi terhadap kinerja karyawan.

Literatur Review

1. Variabel Independen

a. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin berperan dalam mencapai misi, mendorong anggota tim untuk terus belajar, serta mengembangkan kemampuan adaptasi dan transformasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan ide-ide baru kepada bawahan tentang berbagai hal yang perlu dipahami dan diselesaikan[19]. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan di mana pemimpin memotivasi anggotanya untuk menyelaraskan diri dengan tujuan dan kepentingan organisasi, serta mendorong mereka untuk melampaui ekspektasi[20]. Gaya kepemimpinan ini memegang peranan krusial dalam menciptakan perubahan yang diperlukan untuk mencapai manajemen yang efektif[21]. Adapun indikator yang dipakai adalah menurut[22] :

1. Pengaruh yang ideal (Idealized Influence): Pemimpin menjadi role model yang dihormati karena integritas, etika dan konsistensi.
2. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation): Kemampuan memaparkan visi yang jelas serta menarik secara komunikatif.
3. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation): Memacu anggota untuk memiliki pemikiran kritis dan kreatif, bahkan menantang status quo.
4. Perhatian individual (Individualized Consideration): Memperlakukan anggota sebagai individu unik dengan kebutuhan berbeda.
5. Pemberdayaan (Empowerment): Mendelegasikan wewenang dan memberi kepercayaan kepada anggota untuk mengambil keputusan.

Kepemimpinan transformasional dapat terjadi apabila karyawan merasakan pemimpin yang dapat diandalkan, bertanggung jawab, optimis dan memberikan solusi[23]. Temuan dahulu menampilan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain penelitian[24],[25],[26]. Namun dalam penelitian lain menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan[27].

b. Kesesuaian individu organisasi

Kesesuaian individu organisasi atau Person Organization fit mengacu pada tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan dan budaya seorang individu dengan nilai, tujuan dan budaya organisasi tempat karyawan bekerja [28]**.** Tingkat kecocokan antara individu dan perusahaan bergantung pada kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan[8]. Para pakar menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan individu, perusahaan harus menyediakan berbagai aspek penting seperti kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang nyaman, serta peluang untuk berkembang. Di sisi lain, organisasi juga memerlukan andil karyawan melalui bentuk komitmen, keahlian dan kemampuan mereka[29]. Adapun indikator yang dipakai adalah menurut[30]:

1. Ekstraversi (extraversion): kecenderungan aktif dan merasa nyaman dalam berinteraksi sosial.
2. Mudah akur (agreeableness): kecenderungan bersifat kooperatif dalam pekerjaan membutuhkan kerjasama.
3. Berhati-hati (conscientiousness): upaya bertanggung jawab, teroganisir, dapat diandalkan dan gigih

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

4. Terbuka terhadap hal-hal baru (openness to experience): pengalaman bertukar minat dan rasa ingin tahu terhadap sesuatu
5. Stabilitas emosi (emotional stability): kemampuan seseorang untuk mengendalikan tingkat stress.

Kecocokan antara individu dan organisasi (Person-Organization Fit) merupakan salah satu elemen penting yang mendukung keberhasilan organisasi, karena dapat mengoptimalkan kinerja karyawan[31]. Temuan terdahulu menunjukkan bahwa person organization fit memberikan pengaruh terhadap kinerja, antara lain [7],[32],[33]. Dan penelitian lain menyebutkan bahwa person organization fit tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [34].

c. Kesesuaian individu-pekerjaan

Person-job fit mengacu pada keselarasan antara ciri-ciri individu dengan karakteristik pekerjaan atau tugas yang dijalankan di lingkungan kerja. Karyawan akan lebih menikmati pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian mereka, sehingga merasa puas dan termotivasi dalam bekerja. Menurut [35] person job fit menyangkut hubungan antara karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan tertentu. Karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaannya cenderung sering mengeluh dan kehilangan motivasi dalam menjalankan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Menurut [36] Semakin baik kecocokan antara kepribadian karyawan dengan pekerjaannya, semakin tinggi kepuasan kerjanya dan semakin kecil keinginannya untuk meninggalkan posisi tersebut. Indikator yang dipakai menurut[37]:

1. Pengetahuan *(knowledge)*: Kesesuaian antara pengetahuan teoritis, teknis atau keahlian khusus yang dimiliki karyawan dengan persyaratan pekerjaan.
2. Keterampilan *(skills):* kemampuan praktis yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik pekerjaan secara efektif.
3. Kemampuan *(abilities)*: kapasitas bawaan lahir atau yang diperoleh seseorang untuk melakukan tugas-tugas terkait pekerjaan.
4. Kebutuhan karyawan *(employee needs)*: pemenuhan kebutuhan emosional, psikologis dan profesional seseorang.
5. Keinginan *(desire):* peluang pertumbuhan karir.

Temuan terdahulu menunjukkan bahwa person job fit memberikan pengaruh terhadap kinerja, antara lain [38],[39].[40]. Dan penelitian lain menyebutkan bahwa person job fit tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan[41].

2. Variabel Intervening

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keinginan kuat untuk menjadi pegawai di perusahaan, maka akan menimbulkan rasa kemauan yang tinggi untuk menerapkan tindakan maksimal dalam bekerja[42]. Maka daripada itu karyawan yang memiliki komitmen afektif pada perusaahaan menjadi sangat penting. Karena dengan komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Rasa cinta karyawan pada perusaahan akan mendorong konktribusi siginifikan terhadap perkembangan perusahaan[43]. Adapun indikator yang dipakai adalah menurut[44]:

1. Kebanggaan: perasaan positif dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.
2. Terlibat kegiatan organisasi: kondisi aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi
3. Andil dalam pengembangan organisasi: terlibat dalam proyek pengembangan jangka panjang seperti penelitian dan pengembangan produk baru, strategi pemasaran, atau digitalisasi organisasi.
4. Dukungan untuk tujuan organisasi: mengorbankan waktu, tenaga, atau sumber daya pribadi demi mendukung pencapaian tujuan organisasi.
5. Menjaga nama baik organisasi: menciptakan persepsi yang baik tentang tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi komitmen afektif seseorang dalam arti memiliki rasa senang sebagai bagian dari organisasi akan merasa bertanggung jawab untuk kemajuan organisasi[45]. Temuan terdahulu menunjukkan bahwa komitmen afektif memberikan pengaruh terhadap kinerja, antara lain[42], [46], [43]. Dan penelitian lain menyebutkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan[47].

3. Variabel Dependen

a. Kinerja karyawan

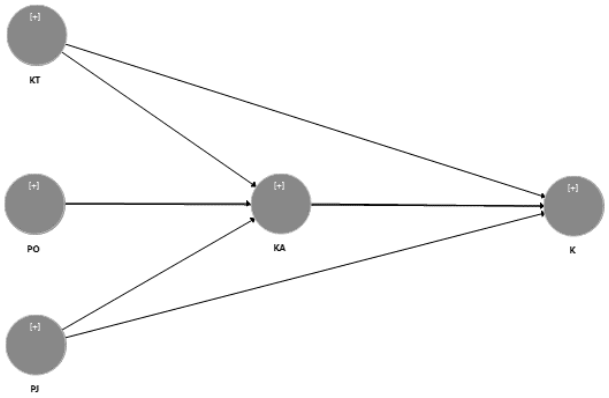
Kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan dalam kegiatan produktifitas[48]**.** Kinerja dapat diartikan sebagai cerminan tingkat pencapaian dalam pelaksanaan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

berbagai kegiatan, program, atau kebijakan yang ditujukan untuk tujuan, misi dan visi organisasi. Semua ini tercantum didalam penyusunan rencana strategis sebuah organisasi[49]. Indikator kinerja menurut[50]:

1. Tingkat kerapian pekerjaan: penilaian terhadap sejauh mana suatu pekerjaan dilakukan dengan rapi, teratur dan sesuai standar yang diharapkan
2. Ketetapan waktu: mengacu pada kedisiplinan seseorang dalam mematuhi jadwal kerja
3. Kualitas pekerjaan: nilai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya
4. Kuantitas pekerjaan: output pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan
5. Pengetahuan kerja: pemahaman, informasi, keahlian yang dimiliki seorang karyawan terkait dengan tugas

4. Hipotesis



Gambar 1. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep yang telah dijelaskan di atas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:
H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
H2 : Kesesuaian Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
H3 : Kesesuaian Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
H5 : Kesesuaian Organisasi Individu berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
H6 : Kesesuaian Pekerjaan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif
H7 : Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
H8 :Kepemimpinan Transformasional melalui komitmen afektif berpengaruh terhadap peningkatankinerja
H9 : Person organization fit melalui komitmen afektif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja
H10 : Person job fit melalui komitmen afektif terhadap peningkatan kinerja

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, kecocokan pekerjaan dan kecocokan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Jatim. Populasi penelitian mencakup 134 karyawan PT. Jatim. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah total sampling, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari karyawan PT. Jatim melalui pengisian kuesioner oleh para responden, sedangkan data sekunder berasal dari jurnal, buku dan sumber media lain yang relevan sebagai pendukung penelitian ini.

SmartPLS adalah perangkat lunak untuk Structural Equation Modeling Partial Least Squares (PLS SEM). Ini digunakan untuk menganalisis hubungan kompleks dalam suatu model dan cocok untuk pengguna pemula karena memudahkan analisis SEM tanpa memerlukan latar belakang teknis yang kuat. SmartPLS juga dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antar konstruk dan mengkonfirmasi teori[51].

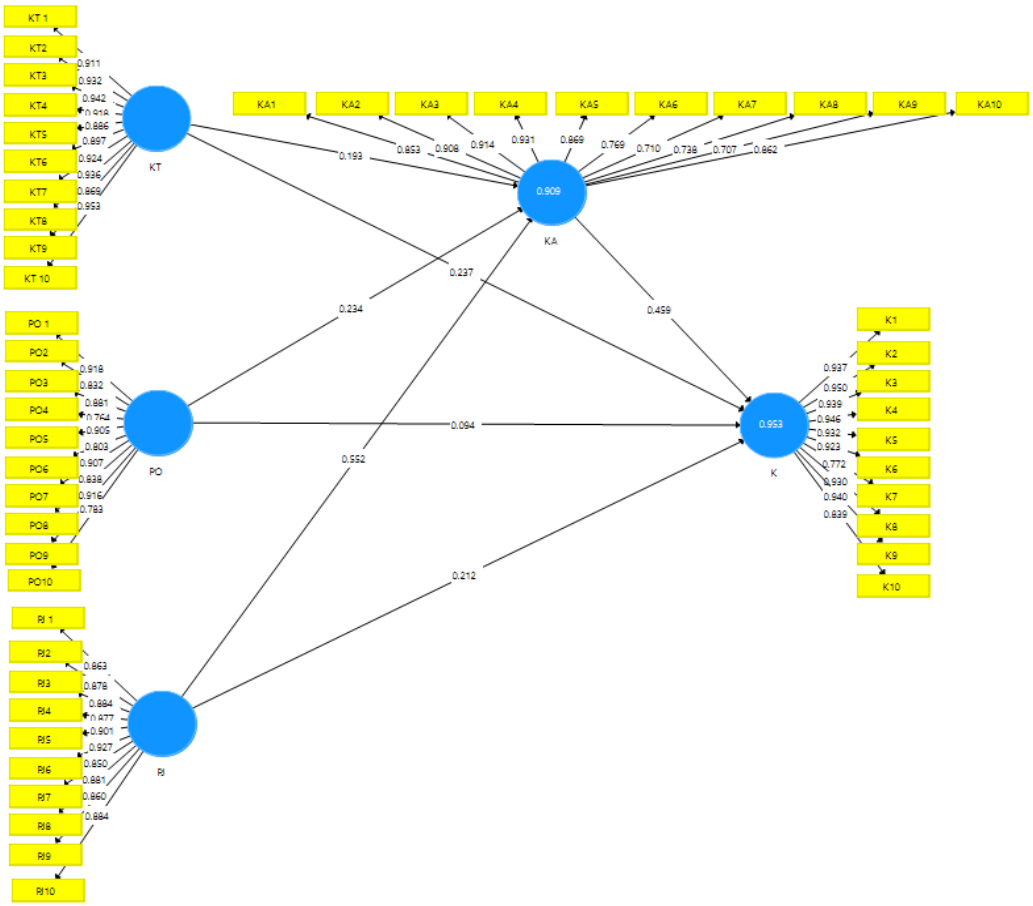
Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (confirmatory factor analysis), pengujian model hubungan antara variabel (path analysis) dan mendapatkan model yang cocok untuk prediksi (model struktural dan analisis regresi).

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

Sebuah pemodelan lengkap pada dasamya terdiri dari model pengukuran (measurement model) dan structural model atau causal model. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang menjadi hipotesis[52].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Proses pengujian dimulai dengan melakukan analisis pada outer model menggunakan algoritma PLS. Hasil dari output analisis ini kemudian menjadi dasar untuk evaluasi lebih lanjut terhadap model pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Evaluasi model pengukuran dilakukan



Gambar 2. Algoritma PLS

dengan melakukan beberapa pengujian, yaitu validitas konvergen, validitas realibilitas dan validitas diskriminan.

Pengujian-pengujian ini penting untuk memastikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian dapat diandalkan dan memberikan hasil yang valid. Validitas konvergen berfokus pada sejauh mana item-item yang diukur berkorelasi satu sama lain, sedangkan validitas realibilitas berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran. Validitas diskriminan, di sisi lain, mengukur sejauh mana item-item yang berbeda dapat dibedakan satu sama lain dalam konteks penelitian..

Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer* Model)

Convegent Validity

Validitas konvergen adalah salah satu kriteria yang digunakan dalam pengujian analisis data menggunakan smart PLS. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar di atas, yang mengacu pada Gambar 3. Dari total 50 item variabel,

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

seluruhnya memiliki nilai di atas 0,7. Analisis menunjukkan bahwa nilai loading factor untuk konstruk independen memiliki total nilai di atas 0,7 dengan masing-masing terdiri dari 10 item. Nilai faktor loading untuk konstruk dependen menunjukkan keseluruhan nilai di atas 0,7 dengan total 10 item. Nilai loading factor untuk variabel mediasi menunjukkan keseluruhan nilai di atas 0,7 dengan total 10 item.

Tabel 1. outer loading

	K	KA	KT	PJ	PO
K1	**0,937**				
K10	**0,839**				
K2	**0,950**				
K3	**0,939**				
K4	**0,946**				
K5	**0,932**				
K6	**0,923**				
K7	**0,772**				
K8	**0,930**				
K9	**0,940**				
KA1		**0,853**			
KA10		**0,862**			
KA2		**0,908**			
KA3		**0,914**			
KA4		**0,931**			
KA5		**0,869**			
KA6		**0,769**			
KA7		**0,710**			
KA8		**0,738**			
KA9		**0,707**			
KT 1			**0,911**		
KT 10			**0,953**		
KT2			**0,932**		
KT3			**0,942**		
KT4			**0,918**		
KT5			**0,886**		
KT6			**0,897**		
KT7			**0,924**		
KT8			**0,936**		
KT9			**0,869**		
PJ 1				**0,863**	
PJ10				**0,884**	
PJ2				**0,878**	
PJ3				**0,884**	
PJ4				**0,877**	
PJ5				**0,901**	
PJ6				**0,927**	

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

PJ7	**0,850**	
PJ8	**0,881**	
PJ9	**0,860**	
PO 1		**0,918**
PO10		**0,783**
PO2		**0,832**
PO3		**0,881**
PO4		**0,764**
PO5		**0,905**
PO6		**0,803**
PO7		**0,907**
PO8		**0,838**
PO9		**0,916**

Combosite Realibility

Selain memperhatikan nilai factor loading dari setiap konstruk dalam uji validitas, penting juga untuk menguji realibilitas model pengukuran. Dalam PLS-SEM yang menggunakan SmartPLS, keandalan struktur dapat dievaluasi melalui dua metode, yaitu dengan menggunakan Alpha Cronbach dan Composite Reliability. Kemudian, untuk memenuhi kriteria konvergensi, diperlukan nilai Average Variance Extacted bagi setiap konstruk. Hasil dari Algoritma PLS menunjukkan nilai yang tertera sebagai berikut:

Tabel 2. *Contruct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
K	**0,977**	**0,979**	**0,980**	**0,833**
KA	**0,949**	**0,956**	**0,956**	**0,689**
KT	**0,979**	**0,979**	**0,981**	**0,841**
PJ	**0,968**	**0,968**	**0,972**	**0,776**
PO	**0,959**	**0,960**	**0,965**	**0,734**

Dari Tabel 2. Terlihat bahwa nilai Cronbach Alpha dan nilai Composite Reliability untuk setiap variabel berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap variabel konstruk adalah reliabel dan valid dalam penelitian ini, serta menunjukkan bahwa nilai setiap konstruk melebihi 0,6. Dapat ditarik kesimpulan bahwa validitas konvergen dan validitas reliabilitas data berpotensi untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

Discriminant Validity

Berdasarkan pengukuran validitas diskriminan pada konstruk tersebut, dilakukan evaluasi terhadap validitas diskriminan model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif. Metode evaluasi validitas diskriminan dilakukan dengan menguji validitas diskriminan melalui indikator reflektif, di mana nilai cross loading untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Nilai validitas diskriminan ini menunjukkan bahwa setiap dimensi mampu menjelaskan konstruk dependen dengan tepat dan membuktikan bahwa semua item yang dinilai dengan validitas diskriminan adalah valid.

Tabel 3. *Discriminant Validity-Cross Loading*

	K	KA	KT	PJ	PO
K1	**0,937**	0,922	0,886	0,893	0,885
K10	**0,839**	0,819	0,804	0,815	0,725
K2	**0,950**	0,905	0,896	0,892	0,851
K3	**0,939**	0,899	0,878	0,896	0,853

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

K4	**0,946**	0,902	0,915	0,923	0,887
K5	**0,932**	0,903	0,875	0,870	0,875
K6	**0,923**	0,898	0,891	0,882	0,873
K7	**0,772**	0,752	0,661	0,708	0,650
K8	**0,930**	0,876	0,904	0,898	0,833
K9	**0,940**	0,892	0,895	0,888	0,825
KA1	0,848	**0,853**	0,815	0,840	0,737
KA10	0,835	**0,862**	0,776	0,809	0,840
KA2	0,891	**0,908**	0,861	0,859	0,848
KA3	0,906	**0,914**	0,901	0,899	0,865
KA4	0,898	**0,931**	0,878	0,870	0,873
KA5	0,855	**0,869**	0,819	0,834	0,790
KA6	0,713	**0,769**	0,661	0,675	0,602
KA7	0,674	**0,710**	0,661	0,665	0,672
KA8	0,650	**0,738**	0,596	0,632	0,570
KA9	0,651	**0,707**	0,630	0,681	0,577
KT 1	0,881	0,876	**0,911**	0,861	0,827
KT 10	0,914	0,894	**0,953**	0,911	0,869
KT2	0,876	0,852	**0,932**	0,842	0,853
KT3	0,884	0,860	**0,942**	0,888	0,837
KT4	0,868	0,830	**0,918**	0,855	0,834
KT5	0,843	0,839	**0,886**	0,879	0,779
KT6	0,850	0,828	**0,897**	0,848	0,826
KT7	0,852	0,825	**0,924**	0,847	0,802
KT8	0,852	0,841	**0,936**	0,882	0,862
KT9	0,851	0,832	**0,869**	0,840	0,756
PJ 1	0,845	0,839	0,813	**0,863**	0,806
PJ10	0,850	0,818	0,815	**0,884**	0,749
PJ2	0,858	0,851	0,857	**0,878**	0,797
PJ3	0,829	0,808	0,816	**0,884**	0,775
PJ4	0,857	0,853	0,867	**0,877**	0,798
PJ5	0,860	0,863	0,862	**0,901**	0,826
PJ6	0,868	0,846	0,882	**0,927**	0,849
PJ7	0,791	0,789	0,810	**0,850**	0,705
PJ8	0,775	0,781	0,782	**0,881**	0,698
PJ9	0,840	0,844	0,802	**0,860**	0,815
PO 1	0,796	0,788	0,813	0,765	**0,918**
PO10	0,679	0,668	0,658	0,674	**0,783**
PO2	0,782	0,776	0,802	0,790	**0,832**
PO3	0,763	0,727	0,760	0,738	**0,881**
PO4	0,741	0,745	0,739	0,740	**0,764**
PO5	0,802	0,795	0,837	0,790	**0,905**
PO6	0,767	0,755	0,718	0,724	**0,803**
PO7	0,814	0,815	0,788	0,813	**0,907**

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

PO8	0,806	0,806	0,761	0,769	**0,838**
PO9	0,810	0,802	0,809	0,793	**0,916**

Dari tabel 3. Menunjukkan bahwa nilai akar lebih besar daripada variabel laten lainnya, sehingga memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, kesimpulan dapat diambil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki validitas diskriminan yang baik, person job-fit menunjukkan validitas diskriminan yang baik dan person organization-fit juga memiliki validitas diskriminan yang baik.

Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil Pengujian R-Square

Uji R Square digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel endogen yang memiliki pengaruh yang substansial. Hasil dari algoritma PLS untuk nilai R Square ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
K	0,953	0,951
KA	0,909	0,907

Nilai R-Square sebesar 0.953 menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan fenomena atau masalah kinerja karyawan hingga 95,3%, sementara 4,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dimasukkan ke dalam model. Dengan nilai R-Square 0,909, dapat diartikan bahwa model ini dapat menjelaskan 90,9% dari fenomena komitmen afektif karyawan, sedangkan 9,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

Uji signifikansi (Boostraping)

Bagian ini bertujuan untuk menilai signifikansi pengaruh yang ada antara variabel, yang dikenal sebagai pengujian hipotesis antar variabel. Prosedur ini memanfaatkan semua sampel asli untuk melakukan resampling. Ghozali dan Latan menyatakan bahwa beberapa literatur menunjukkan bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam bootstrap, berkisar antara 200 hingga 1000, cukup untuk memperbaiki standar estimasi kesalahan. Nilai signifikan yang diterapkan dalam metode resampling bootstrap mencakup p-value 1.65, p-value 1.96, dan p-value 2.58. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai p, maka semakin rendah tingkat signifikansinya.

Tabel 5. *Path-Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KA -> K	0,459	0,462	0,106	4,330	**0,000**
KT -> K	0,237	0,232	0,107	2,208	**0,027**
KT -> KA	0,193	0,190	0,142	1,360	**0,174**
PJ -> K	0,212	0,214	0,105	2,017	**0,044**
PJ -> KA	0,552	0,559	0,147	3,754	**0,000**
PO -> K	0,094	0,094	0,047	2,005	**0,045**
PO -> KA	0,234	0,231	0,091	2,560	**0,011**

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Tabel 6. *Non Path-Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
KT -> KA -> K	0,089	0,084	0,064	1,384	**0,167**
PJ -> KA -> K	0,253	0,261	0,099	2,569	**0,010**
PO -> KA -> K	0,108	0,108	0,051	2,098	**0,036**

diinterpretasikan sebagai berikut:

1. X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Y diterima karena memiliki T-Statistik >1.96 sebesar 2.208 dan nilai P-Value < 0.05 yaitu 0.027. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Z tidak diterima karena memiliki T-Statistik <1.96 sebesar 1.360 dan nilai P-Value < 0.05 yaitu 0.174. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif.
3. X2 (Kesesuaian Organisasi Individu) terhadap Y diterima karena memiliki T-statistik >1.96 yaitu 2.005 dan nilai P-Value <0.05 yaitu 0.045. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kesesuaian organisasi individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. X2 (Kesesuaian Organisasi Individu) terhadap Z diterima karena memiliki T-statistik >1.96 yaitu 2.560 dan nilai P-Value <0.05 yaitu 0.011. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kesesuaian organisasi individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif.
5. X3 (Kesesuaian Pekerjaan Individu) terhadap Y diterima karena memiliki T-statistik >1.96 yaitu 2.017 dan nilai P-Value <0.05 yaitu 0.044. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kesesuaian pekerjaan individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. X3 (Kesesuaian Pekerjaan Individu) terhadap Z diterima karena memiliki T-statistik >1.96 yaitu 3.754 dan nilai P-Value <0.05 yaitu 0.000. Dapat ditarik kesimpulan bahwa kesesuaian pekerjaan individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif.
7. Z (Komitmen Afektif) terhadap Y diterima karena memiliki T-statistik >1.96 yaitu 4.330 dan nilai P-Value <0.05 yaitu 0.000. Dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 6 di atas, hasil uji pengaruh tidak langsung dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1) tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) yang dimediasi oleh Komitmen Afektif (Z), dengan T-Statistik sebesar 1.384 (tingkat signifikansi > 1,96) dan Nilai-P sebesar 0,167 (tingkat signifikansi < 0,05). Oleh karena itu, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif adalah tidak signifikan.
2. Kesesuaian Organisasi Individu (X2) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) yang dimediasi oleh Komitmen Afektif (Z), dengan T-Statistik sebesar 2.098 (tingkat signifikansi > 1,96) dan Nilai-P sebesar 0,036 (tingkat signifikansi < 0,05). Oleh karena itu, pengaruh tidak langsung Kesesuaian Organisasi Individu terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif adalah signifikan.
3. Kesesuaian Pekerjaan Individu (X2) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) yang dimediasi oleh Komitmen Afektif (Z), dengan T-Statistik sebesar 2.569 (tingkat signifikansi > 1,96) dan Nilai-P sebesar 0,010 (tingkat signifikansi < 0,05). Oleh karena itu, pengaruh tidak langsung Kesesuaian Organisasi Individu terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif adalah signifikan.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

Pembahasan

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawna

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang diusulkan oleh [20] pemimpin transformasional adalah sosok yang mampu menggerakkan karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual dan pemberdayaan. Maka, hal ini menghasilkan karyawan yang bersikap proaktif, meningkatkan minat kolektif yang transenden di antara para pengikut, serta mendukung mereka dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [24], [25], [26] yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila kepemimpinan transformasional dirasakan secara positif oleh karyawan, maka kinerja mereka dapat terus mengalami peningkatan. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [27] yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kesesuaian Organisasi Individu berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa Kesesuaian Organisasi Individu memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang diusulkan oleh [28] kesesuaian antara individu dan organisasi menunjukkan bahwa individu yang nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai-nilai organisasi cenderung mengalami tingkat kepuasan, komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Pegawai yang memiliki kecocokan tinggi dengan organisasi cenderung berupaya menyelesaikan masalah melalui proses dan hasil yang lebih baik dengan menciptakan perbedaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [55],[32],[33] variabel kesesuaian individu dengan organisasi merupakan suatu proses yang lebih menekankan pada keselarasan antara karyawan dan berbagai proses kerja yang melibatkan identitas organisasi melalui nilai-nilai yang ada dalam organisasi tersebut. Ketika seorang karyawan dapat lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaannya, pencapaian tujuan organisasi dapat diraih dengan lebih baik. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [34] yang menyatakan bahwa, person organization memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kesesuaian Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kesesuaian pekerjaan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang diusulkan oleh [41] mengemukakan bahwa kecocokan antara individu dan pekerjaan adalah salah satu elemen penting yang dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi dalam konteks perusahaan. Sebuah perusahaan memerlukan karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan pekerjaan yang ditawarkan, karena karyawan tersebut akan berkontribusi secara maksimal dan meningkatkan tingkat komitmen.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [56], [57], [58] yang mengemukakan bahwa variabel kesesuaian pekerjaan individu didasarkan pada kepribadian karyawan dan pekerjaannya dengan mempertimbangkan 1. Nilai 2. Tujuan 3. Kebutuhan 4. Minat 5. Gaji 6. KSAOs (Knowledge, Skill, Attitude, Others). Ketika kepribadian pegawai dan pekerjaan yang diemban selaras, kinerja pegawai akan meningkat secara alami. Dalam situasi ini, seseorang akan menyadari makna dari pekerjaan yang dilakukannya, yang memungkinkan untuk meningkatkan pengembangan diri di dunia profesional. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [59] yang menyebutkan bahwa kesesuaian pekerjaan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya [60],[61] menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan nilai signifikansi yang lebih dari 0,05 hipotesis yang mengindikasikan adanya pengaruh ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan tidak secara langsung memengaruhi keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Tidak signifikan pengaruh tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, karyawan cenderung lebih mempertimbangkan faktor lain seperti kompensasi, kepuasan kerja dan kondisi lingkungan kerja dalam membentuk komitmen afektif. Dalam konteks ini meskipun pemimpin telah menerapkan gaya transformasional seperti memberikan motivasi dan inspirasi, hal tersebut belum tentu cukup kuat untuk membangun keterikatan emosional karyawan apabila kebutuhan dasar mereka belum terpenuhi. Kedua, kemungkinan kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum dirasakan secara optimal oleh karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila komunikasi antara

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

pemimpin dan bawahan kurang efektif, sehingga nilai-nilai inspiratif dan visi yang disampaikan tidak sepenuhnya dipahami atau diinternalisasi oleh karyawan. Akibatnya, pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen afektif menjadi lemah.

Ketiga, adanya kemungkinan peran variabel lain sebagai mediasi atau moderasi yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Dalam banyak studi, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif seringkali bersifat tidak langsung melainkan melalui variabel seperti kepuasan kerja, kepercayaan terhadap pemimpin atau keterlibatan kerja. Tanpa memasukkan variabel-variabel tersebut, pengaruh langsung yang dihasilkan menjadi tidak signifikan. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [25] yang menyebutkan bahwa, kepemimpinan transformasional individu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

H5: Kesesuaian Organisasi Individu berpengaruh terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, hasil pengujian struktural menggunakan SmartPLS 3.0 mendukung hipotesis 5 yang menunjukkan bahwa PO-Fit karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Pengujian yang ditunjukkan dalam tabel 5 penelitian ini mendukung hipotesis 5, dengan nilai P-value sebesar 0,045 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil riset ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh [10] person organization fit dapat didefinisikan sebagai keselarasan nilai atau kesamaan tujuan antara individu dan nilai-nilai yang diusung oleh organisasi, yang secara positif berhubungan dengan komitmen afektif. Keterkaitan ini memungkinkan karyawan dan organisasi untuk memiliki nilai-nilai yang sejalan, baik dalam perspektif maupun tujuan akhir yang dicapai. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh rasa senang dan cinta terhadap organisasi, karena mereka merasa nyaman dan berkomitmen pada organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [62], [63] dibuktikan dengan meningkatnya nilai kesesuaian individu yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi, yang berdampak emosional pada kepribadian karyawan. Kepribadian karyawan yang dimaksud di sini mencakup aspek intelektual, emosional, perilaku dan tindakan yang diambil oleh karyawan dalam organisasi asalkan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan prosedur operasional standar perusahaan. Kesesuaian yang dimaksud adalah keselarasan antara kepribadian karyawan dengan karakteristik organisasi, tujuan yang sejalan, serta kesesuaian nilai-nilai karyawan dengan budaya organisasi yang dianggap telah memenuhi kebutuhan mereka. Meskipun terkadang terdapat perbedaan dalam keterlibatan tujuan, budaya perilaku emosional antara karyawan dan organisasi. Tetapi hal tersebut masih dikatakan wajar karena kontribusi mereka dalam organisasi membuat mereka tetap akan berkomitmen dan ingin bekerja lebih lama ditempat kerja mereka. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [10] yang menyebutkan bahwa, kesesuaian organisasi individu memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif.

H6: Kesesuaian Pekerjaan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif

Analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil pengujian struktural menggunakan SmartPLS 3.0 mendukung hipotesis 6, yang mengindikasikan bahwa PJ-Fit karyawan memiliki dampak positif terhadap komitmen afektif. Pengujian yang tertera dalam tabel 5 dari penelitian ini mendukung hipotesis 6, dengan nilai P-value sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil riset ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh [57] Kesesuaian orang-pekerjaan PJ merujuk pada kecocokan antara individu dan syarat-syarat pekerjaan tertentu. PJ fit secara khusus merujuk pada tingkat kesesuaian kualifikasi, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu selaras dengan persyaratan pekerjaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [10], [64], [56] Upaya dan pengalaman individu dalam PJ fit mencerminkan bagaimana karyawan membentuk identitas mereka sendiri dalam konteks realitas, termasuk aspek kognitif dan emosional, yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong komitmen organisasi yang efektif. Organisasi berupaya untuk merekrut dan memilih individu-individu tersebut dan hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara PJ fit dan komitmen afektif terhadap organisasi.

Pengalaman kerja, pelatihan kerja dan perilaku kerja yang produktif dapat meningkatkan keyakinan karyawan serta mengembangkan tingkat kepercayaan diri mereka. Keyakinan ini adalah elemen penting dalam meningkatkan tingkat motivasi dan sebagai hasil persepsi PJ yang sesuai untuk karyawan. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [58] yang menyebutkan bahwa kesesuaian pekerjaan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif.

H7: Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa komitmen afektif memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [10], [59], [65] individu yang memiliki komitmen afektif akan berkontribusi pada peningkatan kinerja di dalam organisasi. Karyawan yang menunjukkan komitmen afektif akan mengaitkan identitas mereka dengan organisasi dan secara sukarela berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Komitmen afektif mendorong karyawan untuk memiliki

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

keinginan dan motivasi yang lebih tinggi dalam memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Kinerja karyawan akan semakin baik seiring dengan meningkatnya komitmen afektif yang mereka miliki. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [58] yang menyebutkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

H8: Kepemimpinan Transformasional melalui Komitmen Afektif tidak berpengaruh terhadap Kinerja

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil yang telah ada oleh [66], [60] yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional melalui komitmen afektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen afektif belum kuat sebagai variabel penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung melalui komitmen afektif tidak dapat diterima.

Secara teoritis kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta meningkatkan kesadaran karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga diharapkan dapat memperkuat komitmen dan berdampak pada peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong perubahan sikap dan perilaku karyawan melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang seharusnya mendorong individu untuk berkontribusi secara optimal. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterkaitan teoritis tersebut tidak terkonfirmasi secara empiris dalam konteks penelitian yang dilakukan.

Tidak signifikan pengaruh mediasi ini dapat dijelaskan oleh beberapa alasan. Pertama, komitmen afektif yang dimiliki karyawan belum tentu diwujudkan dalam bentuk peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi tidak selalu menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi, terutama apabila tidak didukung oleh sistem penghargaan, kejelasan tugas, maupun evaluasi kinerja yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa faktor emosional saja tidak cukup untuk mendorong kinerja tanpa adanya dukungan faktor struktural dan instrumental.

Kedua, implementasi kepemimpinan transformasional dalam organisasi kemungkinan belum berjalan secara optimal. Meskipun pemimpin telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip transformasional, karyawan belum sepenuhnya merasakan pengaruh tersebut secara nyata. Kurangnya komunikasi efektif, rendahnya intensitas interaksi, serta perbedaan persepsi antara pemimpin dan karyawan dapat menyebabkan nilai-nilai kepemimpinan tidak terinternalisasi dengan baik sehingga komitmen afektif yang terbentuk menjadi lemah kemudian tidak berdampak signifikan terhadap kinerja.

Ketiga, hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa studi empiris yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tidak selalu dimediasi oleh komitmen afektif melainkan lebih dipengaruhi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan motivasi kerja. Dalam konteks ini, komitmen afektif bukan merupakan mekanisme utama yang menjelaskan peningkatan kinerja karyawan sehingga perannya sebagai variabel intervening menjadi tidak signifikan.

Keempat, karakteristik individu dan lingkungan kerja juga turut memengaruhi hasil penelitian. Karyawan yang memiliki orientasi kerja yang lebih berfokus pada aspek ekstrinsik seperti gaji dan insentif cenderung tidak menjadikan keterikatan emosional sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang cenderung formal dan birokratis dapat membatasi ruang bagi kepemimpinan transformasional untuk berkembang secara efektif.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel mediasi lain yang lebih relevan serta memperluas model penelitian agar mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara lebih komprehensif. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [3] yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi.

H9: Person Organization Fit melalui Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, hasil pengujian struktural menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa hipotesis 9 yang menyatakan bahwa komitmen afektif berperan sebagai mediasi dalam pengaruh PO-Fit terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dukungan terhadap hipotesis 9 ini dapat diamati dari hasil pengujian model dalam tabel 6, yang menunjukkan nilai P-value sebesar 0,036 yang berarti lebih kecil dari 0,05 serta T-statistik yang lebih besar dari 1,96. Selain itu, nilai total efek menunjukkan bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi pengaruh PO-Fit terhadap kinerja karyawan lebih signifikan dibandingkan pengaruh langsung antara variabel PO-Fit dan kinerja karyawan dengan nilai 0,108. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan variabel mediasi untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [62], [63], [40] menyampaikan variabel mediasi yang dimaksud adalah komitmen afektif, di mana semakin tinggi komitmen afektif karyawan semakin baik pula kesesuaian antara individu dan organisasi serta kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang berkomitmen lebih banyak dalam pekerjaan mereka sering kali melibatkan keterikatan emosional yang lebih besar daripada sekadar mempertimbangkan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

gaji, karena mereka percaya bahwa tujuan organisasi merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai kinerja yang maksimal. Dengan demikian, demi menciptakan komitmen afektif dan kinerja karyawan yang lebih optimal, peran PO-Fit dalam organisasi harus tetap dijaga. Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [67] yang menyebutkan bahwa kesesuaian organisasi individu memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif.

H10: Person Job Fit melalui Komitmen Afektif terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, hasil pengujian struktural menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa hipotesis 10 yang menyatakan bahwa komitmen afektif berperan sebagai mediasi dalam pengaruh PO-Fit terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dukungan terhadap hipotesis 10 ini dapat diamati dari hasil pengujian model dalam tabel 6, yang menunjukkan nilai P-value sebesar 0,010 yang berarti lebih kecil dari 0,05 serta T-statistik yang lebih besar dari 1,96. Selain itu, nilai total efek menunjukkan bahwa komitmen afektif sebagai variabel mediasi pengaruh PO-Fit terhadap kinerja karyawan lebih signifikan dibandingkan pengaruh langsung antara variabel PO-Fit dan kinerja karyawan dengan nilai 0,253. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan variabel mediasi untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya [57], [10], [38] bahwa indikator kesesuaian pekerjaan individu mencakup kehadiran di tempat kerja lalu kepulangan tepat waktu sesuai ketentuan perusahaan, mematuhi peraturan yang berlaku, menjalani sanksi yang ditetapkan saat terjadi pelanggaran, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, menjaga kerahasiaan data penting perusahaan, meningkatkan kualitas hasil kerja sesuai kemampuan, mencapai target yang ditetapkan perusahaan, menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditentukan, memanfaatkan sarana prasarana untuk mendukung efektivitas kerja, serta meningkatkan komitmen dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Indikator komitmen afektif sebagai variabel intervening mampu memperkuat hubungan kedua variabel dengan memberikan kenyamanan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, tingkat upah yang diterima, serta hubungan positif dengan atasan yang menerima saran dan kritik.

Namun, studi ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [59][58] yang menyebutkan bahwa kesesuaian pekerjaan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif.

VII. SIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa dinamika kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen afektif, kepemimpinan transformasional, kesesuaian organisasi Individu dan Kesesuaian Pekerjaan. Penelitian ini mendapatkan hasil 8 hipotesis diterima dan 2 hipotesis ditolak. Dengan demikian, organisasi perlu meningkatkan praktik kepemimpinan transformasional serta memastikan adanya kesesuaian antara nilai organisasi, karakteristik individu, dan tuntutan pekerjaan guna memperkuat komitmen afektif dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, khususnya Fakultas Hukum, Bisnis, dan Ilmu Sosial, Program Studi Manajemen, atas dukungan dan bimbingannya selama proses studi dan penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh karyawan PT Jatim yang telah bersedia berpartisipasi dan memberikan dukungan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan

REFERENSI

[1] "Data Bps Ekspor Besi/Baja Menurut Tujuan Negara Utama Tahun 2012-2023".

[2] Dewi Andriani And Nur Raficha Dwi Setyohadi, "Pengaruh Job Description, Job Specification Dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Pt. Aice Ice Cream Jatim Industry," *J. Ilm. Manaj. Dan Kewirausahaan*, Vol. 1, No. 2, Pp. 195–205, 2022, Doi: 10.55606/Jimak.V1i2.311.

[3] E. Rahardja And A. Muhammad, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Interveningpt (Studi Pada Karyawan Kantor Pt. Pos Indonesia Kudus)," *Diponegoro J. Manag.*, Vol. 10, No. 1, Pp. 1–13, 2021.

[4] Edy Saptono, "Kajian Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan," *J. Ekon. Trikonomika*, Vol. 13 No 1, Pp. 21–48, 2014.

[5] F. Ardiansyah, D. Andriani, And K. A. Kusuma, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai," *Ekon. Bisnis*, Vol. 8, No. 1, Pp.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

25–38, 2024.
[6] Z. Nadhiyah, “Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Dan Kompensasi Langsung Dalam Memicu Peningkatan Kinerja Sumber …,” 2022, [Online]. Available: Http://Repository.Unissula.Ac.Id/28185/%0ahttp://Repository.Unissula.Ac.Id/28185/2/Manajemen_30402100306_Fullpdf.Pdf
[7] H. S. Maria, A. Yuniawan, And J. Manajemen, “Analisis Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan: Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Witel Pekalongan),” *Diponegoro J. Manag.*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1–15, 2016, [Online]. Available: Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr
[8] D. M. Cable And T. A. Judge, “Pay Preferences And Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective,” *Pers. Psychol.*, Vol. 47, No. 2, Pp. 317–348, 1994, Doi: 10.1111/J.1744-6570.1994.Tb01727.X.
[9] V. G. Rahmadani And I. R. Sebayang, “The Influence Of Person-Organization Fit And Person-Job Fit On Work Engagement Among Policemen In Sumatera Utara,” *Int. J. Manag. Sci. Bus. Adm.*, Vol. 4, No. 1, Pp. 45–51, 2017, Doi: 10.18775/Ijmsba.1849-5664-5419.2014.41.1006.
[10] A. Anindita, “Analisis Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Afektif,” *J. Ilmu Manaj.*, Vol. 8, No. 1, Pp. 97–105, 2019, [Online]. Available: Https://Jurnalmahasiswa.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Jim/Article/View/30248
[11] R. P. N. Ariyani And E. K. Sugiyanto, “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja (Studi Perusahaan Bumn X Di Semarang),” *J. Ilm. Manaj. Ubhara*, Vol. 2, No. 2, P. 113, 2020, Doi: 10.31599/Jmu.V2i2.772.
[12] M. Kuswanti, E. D. Purnamasari, And M. K. Dp, “Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory Di Pt. Pinago Utama Sugiwaras,” *J. Bisnis, Manajemen, Dan Ekon.*, Vol. 2, No. 4, Pp. 149–165, 2021, Doi: 10.47747/Jbme.V2i4.500.
[13] And N. J. A. Meyer, John P., “Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application.,” 1997.
[14] And R. E. R. Bass, Bernard M., “Transformational Leadership,” 2006, *Psychology Press*.
[15] P. Chen, P. Sparrow, And C. Cooper, “The Relationship Between Person-Organization Fit And Job Satisfaction,” *J. Manag. Psychol.*, Vol. 31, No. 5, Pp. 946–959, Jan. 2016, Doi: 10.1108/Jmp-08-2014-0236.
[16] D. O. Almutairi, “The Mediating Effects Of Organizational Commitment On The Relationship Between Transformational Leadership Style And Job Performance,” *Int. J. Bus. Manag.*, Vol. 11, No. 1, P. 231, 2015, Doi: 10.5539/Ijbm.V11n1p231.
[17] M. K. Anwar, Darsa, And A. Sugianto, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Di Seluruh Polsek Kabupaten Pandeglang,” *E-Journal Stud. Manaj.*, Vol. 11, No. 1, Pp. 37–48, 2022.
[18] A. Kurniawan, E. Nurmaya, And A. C. Hidayat, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Perceived Organizational Support Dan Person-Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Asn Bkad Kabupaten Kulon Progo,” *Ekoma J. Ekon. Manajemen, Akunt.*, Vol. 4, No. 2, Pp. 4250–4265, 2025, Doi: 10.56799/Ekoma.V4i2.7347.
[19] M. T. Setiadi And L. Lutfi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten),” *J. Ris. Bisnis Dan Manaj. Tirtayasa*, Vol. 5, No. 2, Pp. 200–217, 2021, Doi: 10.48181/Jrbmt.V5i2.13189.
[20] N. Wiswari And I. Sudibya, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai,” *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, Vol. 5, No. 12, P. 255364, 2016.
[21] I. G. A. A. E. B. Pratama, I. W. Surtha, And I. G. A. Mahayasa, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi),” *J. Ilmu Manaj.*, Vol. 10, No. 1, Pp. 46–53, 2020.
[22] M. Mubyl And G. Dwinanda, “Peran Subjective Well-Being , Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Dalam Memprediksi Kinerja Karyawan,” *J. Bisnis Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 1, Pp. 74–85, 2019.
[23] W. Manurung, A. Bastian, And J. Wardi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak,” *J. Manaj. Dan Bisnis Terap.*, Vol. 4, No. 2, Pp. 141–148, 2022.
[24] Y. F. Astuti, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pamella Supermarket 7,” *Akuntansi*, Pp. 1–130, 2015, [Online]. Available: Http://Eprints.Uny.Ac.Id/16357/1/Yuyunfitriastuti_10408144033.Pdf
[25] E. Destriyanto And P. Ayuningtyas, “Pengaruh Elemen-Elemen Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Kinerja Mengajar Guru Melalui Komitmen Afektif Pada Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening," *J. Manaj.*, Vol. 7, No. 1, Pp. 1–8, 2017, Doi: 10.26460/Jm.V7i1.275.

[26] I. Siswatiningsih, K. Raharjo, And A. Prasetya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan," *J. Bisnis Dan Manaj.*, Vol. 5, No. 2, Pp. 146–157, 2019, Doi: 10.26905/Jbm.V5i2.2388.

[27] W. P. Rizqi Waladun Khoiri1, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Manaj. Dan Bisnis Baja*, Vol. 6, Pp. 130–143, 2024.

[28] S. D. Astuti, "Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan," *J. Bisnis Dan Ekon.*, Vol. 17, No. 1, Pp. 43–60, 2010.

[29] H. D. Sayuga, A. Ambarwati, And R. Fatmawati, "Pengaruh Person-Job Fit Dan Person-Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sumatraco Langgeng Makmur," *J. Ilm. Adm. Bisnis Dan Inov.*, Vol. 7, No. 2, Pp. 145–163, 2024, Doi: 10.25139/Jiabi.V7i2.5772.

[30] S. Empat, "Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2013). Perilaku Organisasi: Organizational Behavior Buku 2 (12th Ed.). Salemba Empat.," Vol. 2, P. 2013, 2013.

[31] Tutut Wahyu Fatmasari And Budiono, "Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pdam Kabupaten Ponorogo," *J. Ilmu Manaj.*, Vol. 5, No. 4, Pp. 1–7, 2017, [Online]. Available: Https://Jurnalmahasiswa.Unesa.Ac.Id/Index.Php/Jim/Article/View/21929

[32] F. Aprilia, I. Wellem, And Y. Tonce, "Pengaruh Person Job Fit Dan Person Organization Fit Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Wair Pu'an Kabupaten Sikka Fransiska," Vol. 1, No. 3, 2023.

[33] A. Intan *Et Al.*, "Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan," 2020.

[34] Z. Taghvaei-Keshtkar And L. Riahi, "Relationship Between Person-Organization Fit And Performance Indices Of Public Hospitals Affiliated With Qazvin University Of Medical Sciences In Iran," *Hosp. Pract. Res.*, Vol. 1, No. 2, Pp. 57–60, 2016, Doi: 10.20286/Hpr-010257.

[35] D. (2010). Lee, Y., Reiche, B. S., & Song, "How Do Newcomers Fit In? The Dynamics Between Person—Environment Fit And Social Capital Across Cultures.," *Int. J. Cross Cult. Manag.*, Vol. 10, No. 2, Pp. 153–174, 2010, [Online]. Available: Https://Hsgm.Saglik.Gov.Tr/Depo/Birimler/Saglikli-Beslenme-Hareketli-Hayat-Db/Yayinlar/Kitaplar/Diger-Kitaplar/Tbsa-Beslenme-Yayini.Pdf

[36] P. Stephen, T. A. Judge, T. T. Campbell, And P. Organizational, "Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, And Timothy T. Campbell. 'Pearson Organizational Behavior.' (2017).," P. 2017, 2017.

[37] E. C. Johnson, A. L. Kristof-Brown, And R. D. Zimmermann, "Consequences Of Individuals′ Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group And Person-Supervisor Fit," *Pers. Psychol.*, Vol. 58, Pp. 281–342, 2005.

[38] "Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pt. Pln (Persero) Uikl Sulawes".

[39] M. F. Rifqi And L. S. R. Ningsih, "Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopontren Mbs Water Suci Manyar Gresik," *Bima J. Bus. Innov. Manag.*, Vol. 4, No. 2, Pp. 209–222, 2022, Doi: 10.33752/Bima.V4i2.5501.

[40] A. S. Suciati, R. R. Erlina, And A. Ahadiat, "The Effect Of Person Organization Fit On Employee Performance With Organizational Commitment Mediation Variables," *Int. J. Environ. Sustain. Soc. Sci.*, Vol. 2, No. 3, Pp. 337–349, 2021, Doi: 10.38142/Ijesss.V2i3.345.

[41] K. W. Nugraha And E. N. K. Wardhani, "The Effect Of Managerial Coaching, Person-Job Fit, And Motivation Toward Employee Performance: The Mediating Role Of Satisfaction And Engagement," *Owner*, Vol. 6, No. 3, Pp. 2899–2911, 2022, Doi: 10.33395/Owner.V6i3.844.

[42] T. Nurbiyati And K. Wibisono, "Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu Dan Normatif Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Kaji. Bisnis Stie Widya Wiwaha*, Vol. 22, No. 1, Pp. 21–37, 2017, Doi: 10.32477/Jkb.V22i1.195.

[43] S. F. Putri, E. Edward, And A. Octavia, "Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Danau Teluk," *J. Ekon. Manaj. Sist. Inf.*, Vol. 4, No. 2, Pp. 211–223, 2022.

[44] D. Darmadi, W. Utari, And S. Ôçì, "Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan," *Map (Jurnal Manaj. Dan Adm. Publik)*, Vol. 3, No. 01, Pp. 76–90, 2020, Doi: 10.37504/Map.V3i01.232.

[45] Ketut Sudarma Emi Muniarsih, "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif," *Manag. Anal. J. 5*, 2016.

[46] T. E. Ardiana, L. O. Sugianto, And D. P. Wardhani, "Komitmen Afektif Dan Motivasi Intrinsik: Meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Sac Ponorogo," *J. Ilm. Edunomika*, Vol. 07, No. 02, Pp. 1–11, 2023.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

[47] H. El Maula And I. Ratnawati, “Effect Of Training And Affective Commitment On Employee Performance Through Self Efficacy As Intervening Variable (Study At Pt . Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang),” *Int. J. Econ. Bus. Account. Res.*, Vol. 5, No. 3, Pp. 1152–1159, 2021.

[48] N. Laily, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor Pada Pt. Agung Automall Pekanbaru),” *Jom Fisip*, Vol. 4, No. 2, Pp. 1–10, 2017.

[49] N. Kadek, W. Kaori, And I. Mahkota, “Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt . Sasjam Riri Di Kabupaten Gianyar Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Email Contact : Winiekaori@Yahoo.Com Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas,” Vol. 11, Pp. 3985–4014, 2017.

[50] D. Novitasari And F. Fidiastuti, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Ris. Manaj. Sekol. Tinggi Ilmu Ekon. Widya Wiwaha Progr. Magister Manaj.*, Vol. 5, No. 1, Pp. 17–31, 2018, Doi: 10.32477/Jrm.V5i1.37.

[51] N. R. Furadantin, “Analisis Data Menggunakan Aplikasi Smartpls V.3.2.7 2018,” *Acad. (Accelerating World’s Res.*, P. 2, 2018, [Online]. Available: Https://Scholar.Google.Com/Scholar?Q=Related:2uqwpffimx4j:Scholar.Google.Com/&Scioq=Analisis+Data+Menggunakan+Smartpls&Hl=Id&As_Sdt=0,5

[52] L. K. Harahap, “Analisis Sem (Structural Equation Modelling) Dengan Smartpls (Partial Least Square),” *Fak. Sains Dan Teknol. Uin Walisongo Semarang*, No. 1, P. 1, 2020.

[53] B. L. Ashari, D. Andriani, And V. Firdaus, “Pengaruh Motivasi Intrinsik , Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jambura J. Educ. Manag.*, Vol. 6, No. 1, Pp. 295–309, 2025.

[54] A. Hadian Nasab And L. Afshari, “Authentic Leadership And Employee Performance: Mediating Role Of Organizational Commitment,” *Leadersh. Organ. Dev. J.*, Vol. 40, No. 5, Pp. 548–560, Jan. 2019, Doi: 10.1108/Lodj-01-2019-0026.

[55] S. D. Astuti, “Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan,” *J. Bisnis Dan Ekon.*, Vol. 17, Pp. 43–60, 2010, Doi: 10.55606/Jimak.V1i2.311.

[56] J. Manajemen, F. Bisnis, U. Katolik, W. Mandala, And K. K. Madiun, “Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Intervening (Studi Empiris Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Madiun),” 2020.

[57] D. Ilhan, S. Viryananta, And T. Prawitowati, “Halaman 77 S . D 92 Pengaruh Person - Job Fit Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Dan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan,” Vol. 12, No. 1, Pp. 77–92, 2024.

[58] I. Z. Romadhon, R. Hesty, U. Puspitasari, And S. S. Akbar, “Pengaruh Pengalaman Kerja, Person Job-Fit, Dan Achievement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening,” Vol. 8, No. 1, 2025.

[59] F. Nursafitri And I. Helmy, “Pengaruh Person-Job Fit Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Guru Tidak Tetap / Gtt Smk Negeri 1 Alian),” Vol. 4, No. 1, Pp. 14–33, 2022.

[60] R. D. Nisa, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Kreatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi,” 2023.

[61] D. Widodo, S. Wijiastuti, And K. Darmaningrum, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional Dan Komitmen Afektif Di Pt Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara,” *J. Ilmiah, Manaj. Sumber Daya Mns.*, Vol. 5, No. 1, Pp. 238–248, 2021.

[62] M. Ayati, Fitrah. Zakiy, “Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt . Bprs Bdw Yogyakarta). Affective Commitment As Mediating Variable Of The Influence Of Person Organization Fit To The Employee Performance .,” 2018.

[63] D. Hardani And M. Syukrullah, “Peran Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Kinerja Inovatif,” Vol. 16, No. 2, Pp. 333–342, 2023.

[64] And A. E. A. Onwuchekwa, Faith Chidi, Eucharia Ebele Udekwe, ““Person Job Fit (Pjf) And Employee Performance In Selected Commercial Banks In Anambra State,” *J. Financ. Account.*, Vol. 9, No. 11, P. 2018, 2018.

[65] R. A. Barokah, D. S. Amin, I. Supriatna, N. L. Rahman, And F. Ridwansyah, “Pengaruh Thriving At Work Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Publik Kantor Desa Cibenda, Kecamatan Cipongkor, Kabupaten Bandung Barat,” *Jiip - J. Ilm. Ilmu Pendidik.*, Vol. 5, No. 8, Pp. 3070–3076, 2022, Doi: 10.54371/Jiip.V5i8.812.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

[66] M. Abidin, F. Pascasarjana, I. Artikel, K. Transformasional, K. Guru, And J. Education, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru : Peran Mediasi Komitmen Organisasi," Vol. 13, No. 3, Pp. 105–110, 2025.

[67] And J. P. Jin, Myung H., Bruce Mcdonald, "Does Public Service Motivation Matter In Public Higher Education? Testing The Theories Of Person–Organization Fit And Organizational Commitment Through A Serial Multiple Mediation Model," *Am. Rev. Public Adm.*, Vol. 48, No. 1, P. 1177, 2018.

Conflict of Interest Statement:
The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..